

Fw:東北 Fan Meeting

ハンズオン支援とパートナーシップによる協働の未来

サポーターの立場から見た ハンズオン支援

2022.3.16 Wed 19:30-21:30

株式会社日本総合研究所 佐藤善太

今日お伝えしたいこと

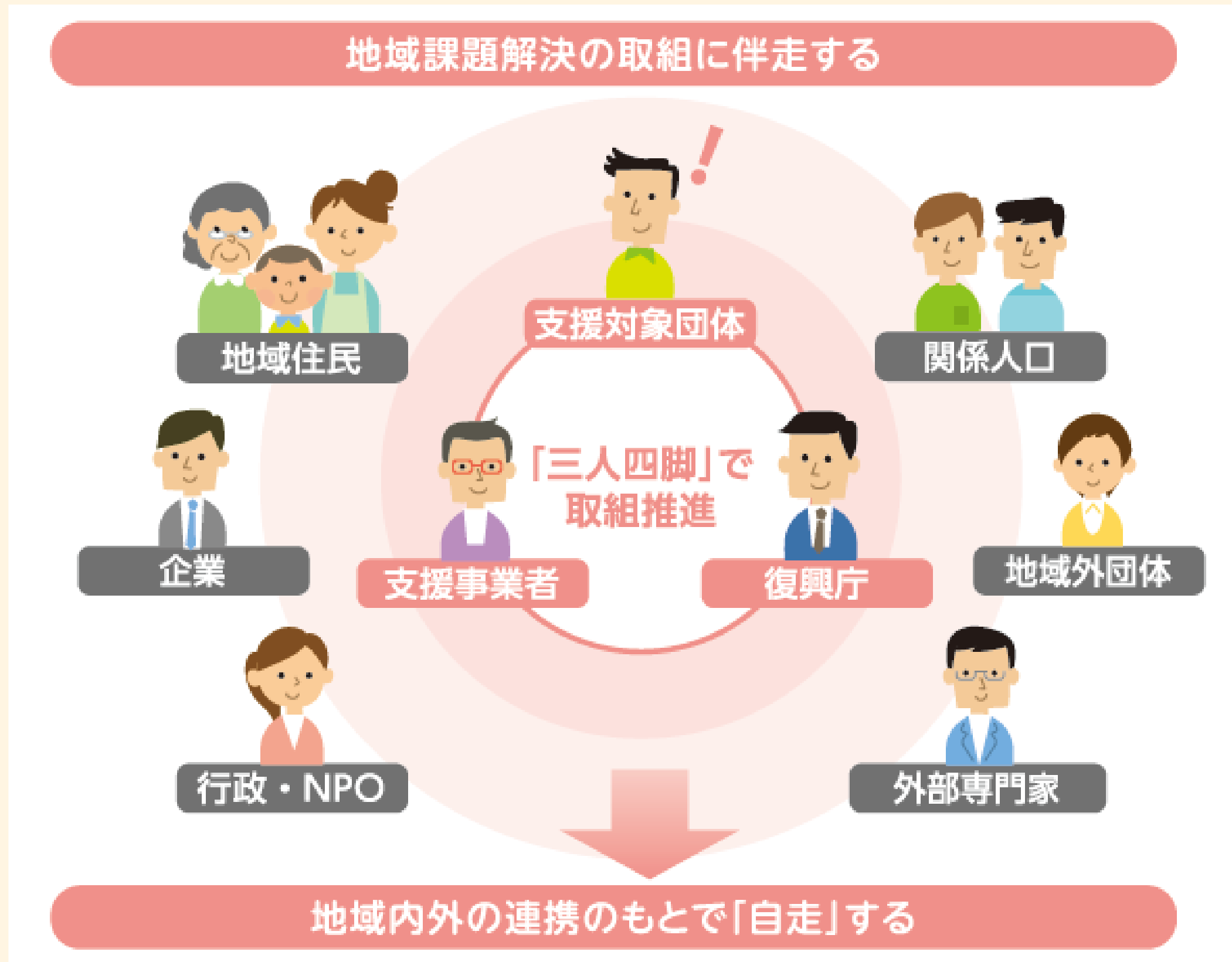
- 日本カーシェアリング協会（**JCSA**）の皆さんを含め、様々な地域づくり団体へのハンズオン支援をどのように進めてきたかについてご紹介します。
- 「**成功の循環**」モデルを根底におき、「**人とチーム**」の成長、「**プロジェクト**」の成果拡大を支えるために**大切にしてきたサポーターとしてのスタンス**をお伝えできたらと思います。
- そのうえで、**ハンズオン支援というサポートのかたちが持つ意味**や、その活かし方についても少しお話しします。

この時間の流れ

- 地域づくりハンズオン支援事業での支援実例
- ハンズオン支援で大切にしてきたこと
 - 地域づくりの特徴と難しさ
 - 「成功の循環」モデルを根底に据える
- サポーターとしての支援の考え方・スタンス
- ハンズオン支援の持つ意義・活かし方

地域づくりハンズオン支援事業 での支援事例

地域づくりハンズオン支援事業とは

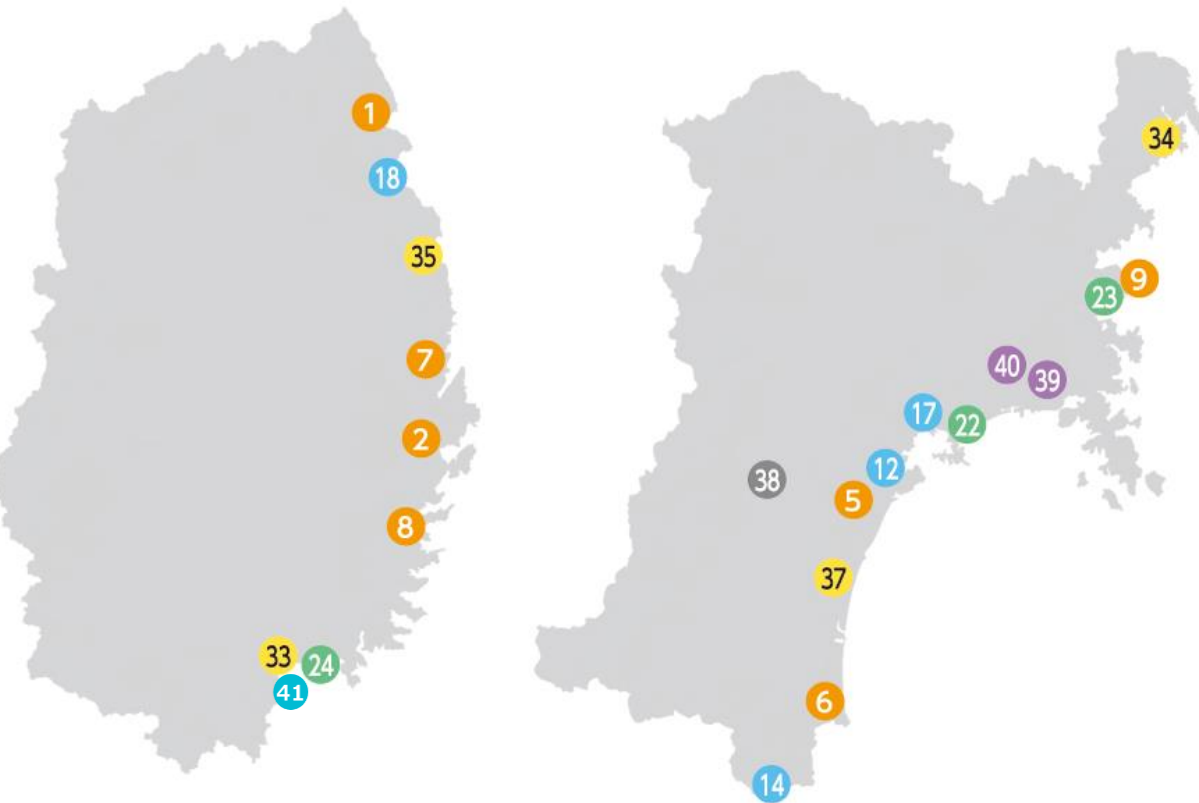


地域づくりハンズオン支援事業(+先行事業)での支援実績

支援対象団体の活動エリア

■ 岩手県

■ 宮城県



■ 福島県



■ 支援対象団体の取組テーマ

交流人口・関係人口

コミュニティ・暮らし

被災地利活用

文化・芸術

なりわい・地域資源活用

学び・子育て

事業型NPO経営

移動・交通

■ 支援対象団体数 [2015-21年度]

岩手県	宮城県	福島県	計
9	13	19	41

日本カーシェアリング協会（JCSCA）の場合

2018 ハンズオン支援 ①

- コミュニティ・カーシェアリング(CCS)有償普及プログラム
- JCSCAの活動の価値を見つめなおす
 - ✓ タグラインをつくる
 - ✓ 災害支援の価値を表す言葉 = モビリティ・レジリエンスをつくる
- 資金調達サポート

2019-2021 事業外での連携

- CCSのさらなる普及に向けた後方支援
 - ✓ 活動の進捗管理
 - ✓ CCSの持つ社会的インパクトを可視化
- 中期計画作成、日頃の悩みのご相談
 - ✓ 2025年までのビジョンと計画をとりまとめ
 - ✓ 不定期での放談会

2021 ハンズオン支援 ②

- モビリティ・レジリエンス・アライアンスの立上げ
 - ✓ アライアンスというかたちをつくる
 - ✓ 規約やルール・対外説明資料を整える
 - ✓ 連携先を開拓する
- 次の展開を見定める

日本カーシェアリング協会（JCSCA）の場合

導入に向けた流れを整理

1 事前調整

テスト運行、本運行の流れを整理する
地域、関係機関の協力をとりつけ、役割を明確化する
日用車両、追加車両の配備方法（駐車場所含む）を整理する

2 調査

ニーズ・協力意向調査を行う...ドライバー、利用者の目星をつける

3 説明会

カーシェアリングの趣旨説明、仮ルール決め

4 テスト運行

1ヶ月程度のテスト運行、利用者の感触把握
カーシェア会設立に向けた準備

5 会設立MTG

カーシェア会の正式発足、役員選任、ルール策定

6 本運用

カーシェア会としてのレンタカー（リース）契約

7 会合・総会

定期会合（お茶っこMTG、月1回）
収支確認会合（3ヶ月に1回程度）
総会（年1回）

導入準備・テスト支援

運用支援

有償サポートメニューを整理

1 活動紹介プログラム

当協会スタッフが『コミュニティ・カーシェアリング』について現地に行き説明をさせていただきます。地域で導入をまずは検討されたい場合等まずはこちらからご相談ください。
日用車両、追加車両の配備方法（駐車場所含む）を整理する。

2 現場紹介プログラム

石巻で『コミュニティ・カーシェアリング』を導入している地域へご案内し、実施している地域の方々と交流しながら、その効果や実施イメージを肌で感じてもらうプログラムです。より具体的なイメージを確認されたい場合、ぜひこのプログラムをご相談ください。

3 設立サポートプログラム

カーシェア会が設立してから自立運営に向けて半年間のサポートを月1回当協会スタッフが現地に赴きサポートを行います。車両の貸し出しもサポートに含まれます。

4 運営サポートプログラム

『コミュニティ・カーシェアリング』を政策的に導入する際のプログラムです。サポートセンターを設置して、現地常駐コーディネーター・車両を配備して地域への復旧啓発活動・運営をサポートする地域連携体制の構築なども行います。

5 サポートセンター設置プログラム

『コミュニティ・カーシェアリング』を政策的に導入する際のプログラムです。サポートセンターを設置して、現地常駐コーディネーター・車両を配備して地域への復旧啓発活動・運営をサポートする地域連携体制の構築なども行います。

6 サポート付リースプログラム

カーシェア会運営上の疑問や悩みを電話・メールで承るサポート付のリースプログラムです。

価格プラン検討・説明資料準備、
サポート実行マニュアルづくり、
一緒に説明に伺う ...etc.

日本カーシェアリング協会（JCSCA）の場合

コミュニティ・カーシェアリングの社会的インパクト評価

【評価対象・期間】 山下南カーシェア会（2021年9月時点会員数109名のうち91名）における2020年10月～2021年9月の活動評価

コミュニティ・カーシェアリング実践

寄付車を活かした地域の支え合い活動

- 移動支援
- 買物ツアー
- 日帰り旅行
- お茶っこ（会合）
- 予約・会計管理など会運営のための活動



コミュニティ心理的効果

話し相手の増加

心理的安定

人と地域の役に立つ実感

学びと成長の実感

社会的価値 **324**万 **7245** 円

健康維持効果

地域活動
参加機会

役職を持ち
活動する機会

認知症リスク低減への寄与

社会的価値 **131**万 **692** 円

移動の改善効果

コミュニティ・カーシェアリングの
利用による外出増加回数
（推計）

1,512 回／年

社会的価値 **276**万 **936** 円

家族への効果

コミュニティ・カーシェアリングによる
家族送迎回数削減（推計）

757 回／年

社会的価値 **90**万 **7312** 円

総便益
（社会的価値総額）

822万
9185 円

総費用

181万
9948 円

SROI

社会的投資収益率
（総便益/総費用）

4.52

日本カーシェアリング協会（JCSCA）の場合

災害時の支援に向けて実現したいスキーム

災害時の車の支援の迅速かつ確実な実施に向けて、以下のようなスキームを実現したいと考えています。貴県には、特に①～③にご協力をお願いしたいと考えています。

① 協定締結

モビリティ・レジリエンス事業における緊急車両貸出

モビリティ・レジリエンス事業では、大規模災害で車の被害を受けた地域で、被災者や支援団体向けに緊急車両貸出活動が無償で実施しています。

⑤ 支援要請

⑥ 支援提供

企業・団体等
[MRA会員]

被災者
支援団体等

⑧ 現地支援

災害時の車の確保に向けた貴県との連携ご提案

貴県に、当協会及び災害時の移動支援の仕組みづくりを進める「モビリティ・レジリエンス・アライアンス」と連携して、災害時に車に困らない社会の実現に取り組むことをご提案します。

自治体様



モビリティ・レジリエンス・アライアンス (MRA)

企業・団体

- 車・カー用品
- 運搬・整備・登録
- 活動資金支援 …etc.

【会員】

支援団体

ることができます。

に、平時からの連携を
み立て、提供します。

組に貢献します。



災害時に車に困らない社会の 実現に向けた連携ご提案

～当協会及びモビリティ・レジリエンス・アライアンスとの連携について～

2021年12月

一般社団法人日本カーシェアリング協会
(モビリティ・レジリエンス・アライアンス 事務局)



の様子



声 (例)

を自宅に連れて帰ることができた”
や買い物などに利用できてとても助かりました”
のでとても助かりました。仕事ことができました”
なので大変助かりました”
だった”
かりました。借りることができ大変助かりました”
手続き、片付け、買出しなどにとても助かりました”

請に基づき、当協会が支援調整着手。
広報等の必要な協力・連携を調整。
場所確保・広報等を実施。
提供を要請。
て提供。
い、実施経費は当協会負担。
地における支援も当協会とともに実施。

ハングズオン支援で
大切にしてきたこと

その前に、そもそも
“地域づくり”って？

“地域づくり”とは？

地域の課題を解決し ありたい姿に近づくための活動

地域資源を活かす
ものづくり

観光
まちづくり

関係人口

子育て

学び

移住定住

自治
コミュニティ

福祉

防災

“地域づくり”とは？

テーマはいろいろですが、
あえてビジネスと対比させると...

“地域づくり”の特徴

ビジネスでは

地域づくりでは

目的

利益を生み出すこと
(立ち返るのはここ)

自分たちで決める
(お金だけじゃない)

出発点

儲かるから始める

誰かの思いから始まる

必要性

やらなきゃいけない
(仕事として)

やらなくてもいい
(義務じゃない)

チーム

同僚と一緒にやる
(仕事として)

いろんな仲間を集めてやる
(でもみんな忙しく、継続も大変)

成果

わかりやすい
(数字として見える)

わかりにくい
(見えにくく、時間もかかる)

“地域づくり”の難しさ

1 想いとビジョンをどう定めるか

地域づくりの目的・ゴール設定は自分たち次第。
なんのために、どこに向かおうとしているのか、迷ってしまったり、
関係者で共有できていない事態がよく起こる。

2 チームをどう作り上げていくか

やらなきゃいけないことではないから、仲間を集めるのは大変。
地域づくりのメンバーは固定化しやすい。
活力ある地域をつくる「チーム」づくりは、多くのケースの共通課題。

3 続ける仕組みをどう築くか

1回のイベントはできても、その先につながる仕組みを作ることが
出来ていないケースは多い。その場限りの盛り上がりではなく、
地域の力をつけるにはどうすべきかが、悩ましい問題。

ある学生時代の体験談

まちづくりを实践するゼミ生として、
ある商店街のみなさんへの提言を実施



提言だけじゃなく、
実際にアクション起こしてみたい



商店街の中心の空き店舗に
シャッターペイントをすることに

ある学生時代の体験談

伝手をたどって美大生にも協力してもらい
シャッターペイントは無事完成！
喜んでもらえました。でも...

ある学生時代の体験談

その先につながらず、
就活が忙しくなって活動は停滞し、
いつのまにか立ち消えに。

本当はもっとできたはず...

ある学生時代の体験談

振り返ると...

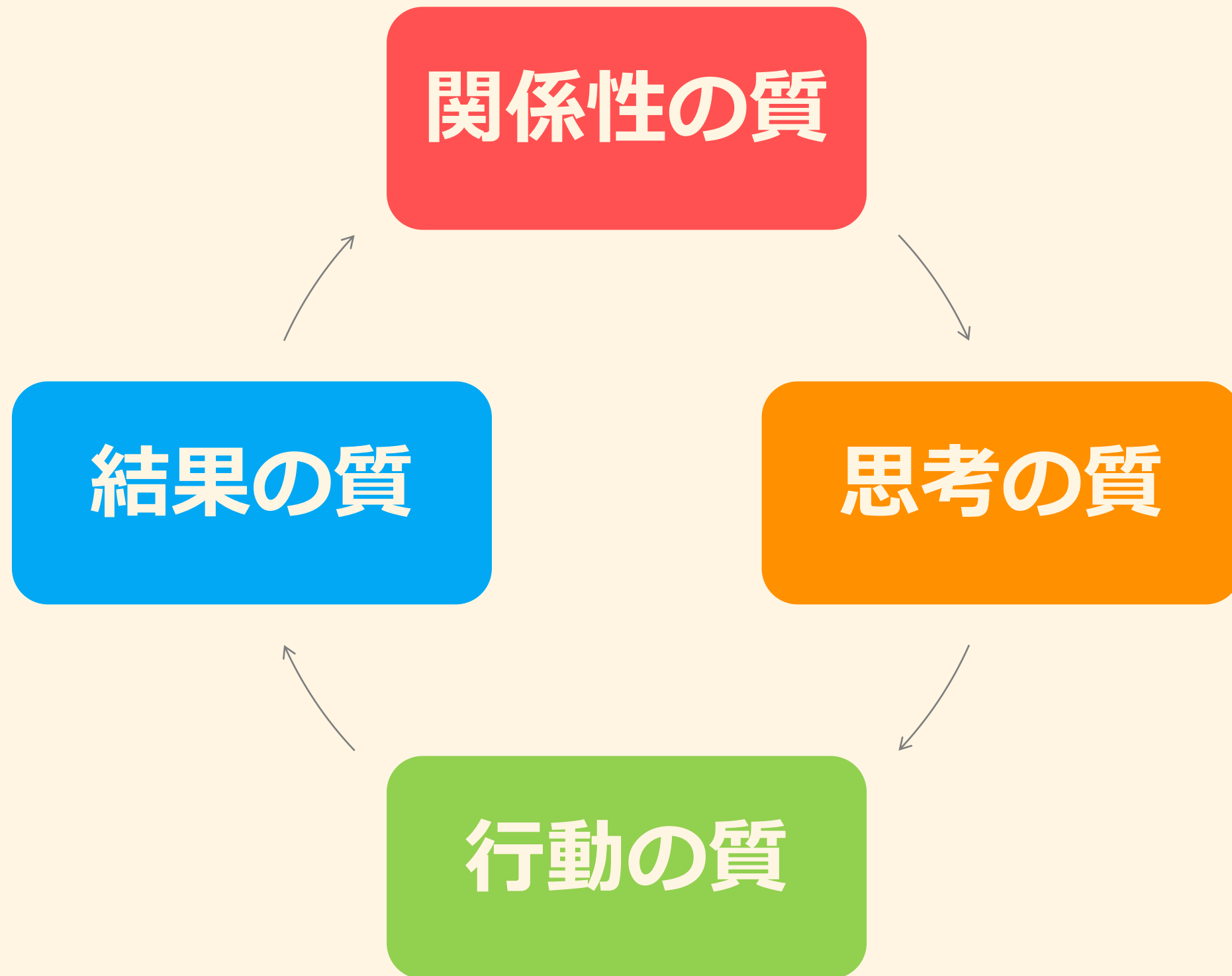
- ▶ **どんなまちを実現したいのかビジョンが希薄**
シャッターペイントをやることが目的になってしまっていたかも...
- ▶ **まちに関わり続けるチームができていなかった**
勉強だったりバイトだったり就活だったり...
忙しい仲間ときちんとチームになれておらず、新しい巻き込みもできていなかった
- ▶ **続ける仕組みが考えられていなかった**
単発でなく、いろんな人を巻き込みながら継続する仕掛けがなかった

では、どうしたら？

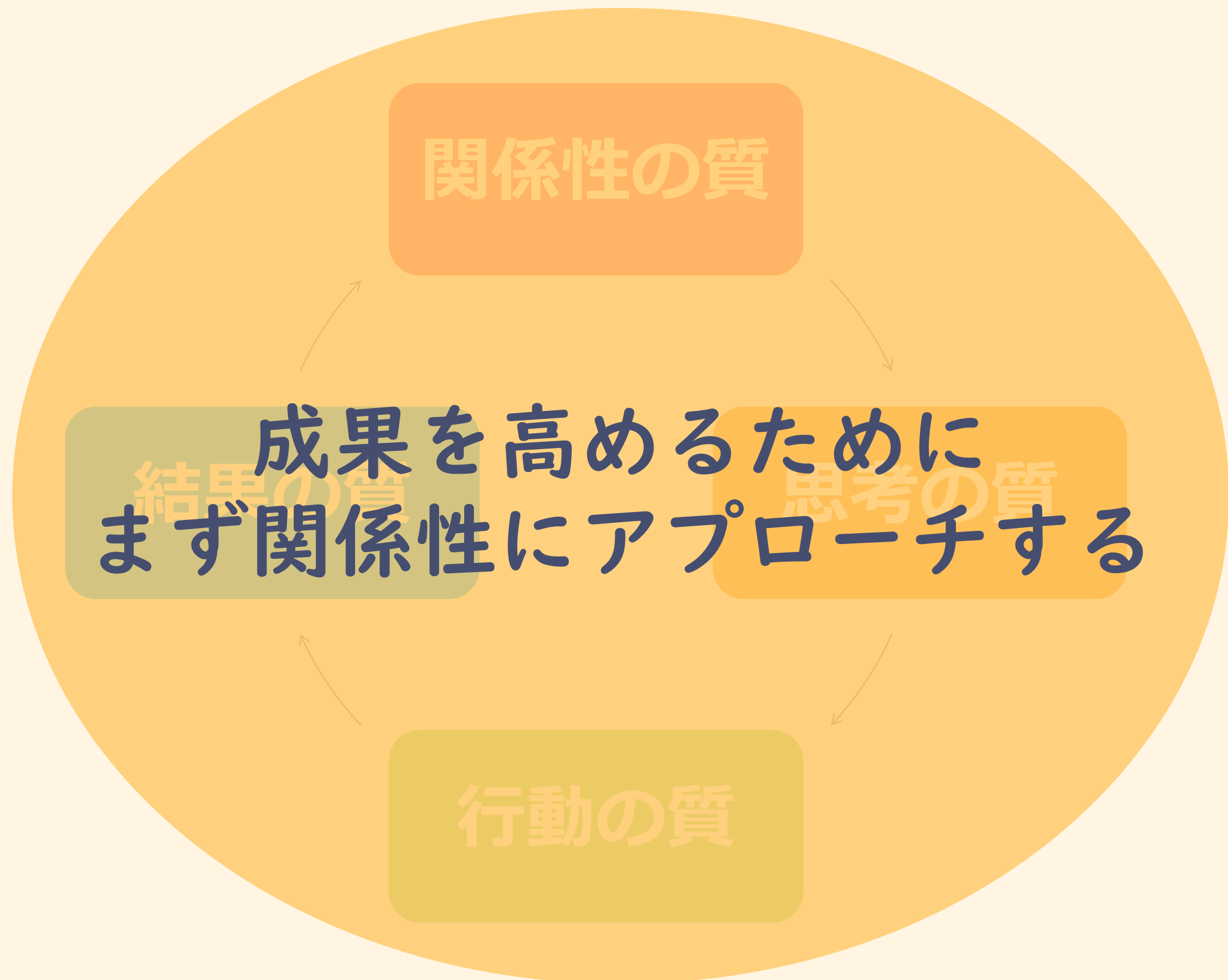
「成功の循環モデル」

という考え方

成功の循環モデル



成功の循環モデル



成功の循環モデル

Bad Cycle

結果の質

から始める

Good Cycle

関係性の質

から始める

成功の循環 - Bad Cycle

△ **Start**

**関係性
の質**

結果

まず結果ありき
目標未達への不満

関係

責任の帰属を巡る対立
押付け合い・相互不信

思考

失敗回避に傾く
受け身の思考が強まる

行動

消極的な行動の増加
自発的な行動の縮小

結果

やはり思うような
結果が出ず・・・

**結果
の質**

**思考
の質**

**行動
の質**

成功の循環 - Bad Cycle – ある団体の事例

△ **Start**

**関係性
の質**

結果

まずイベントをやって
成立させる

関係

次のイベントの協力者
参加者確保に苦慮

思考

準備がしんどい
でもやるしかない

行動

いっぱいいっぱい
なんとかやりきる

結果

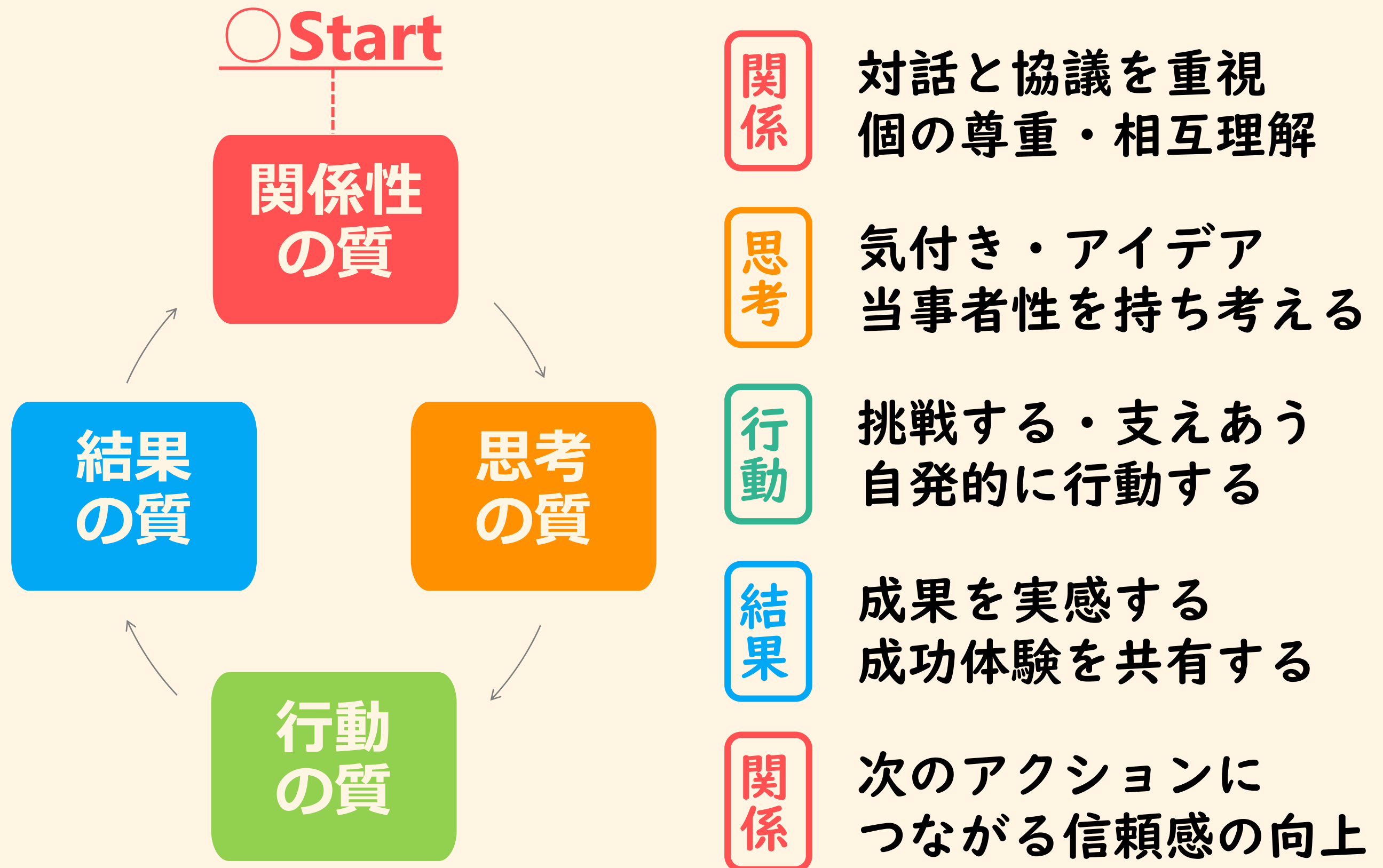
なんのためにやって
いたんだっけ・・・？

**結果
の質**

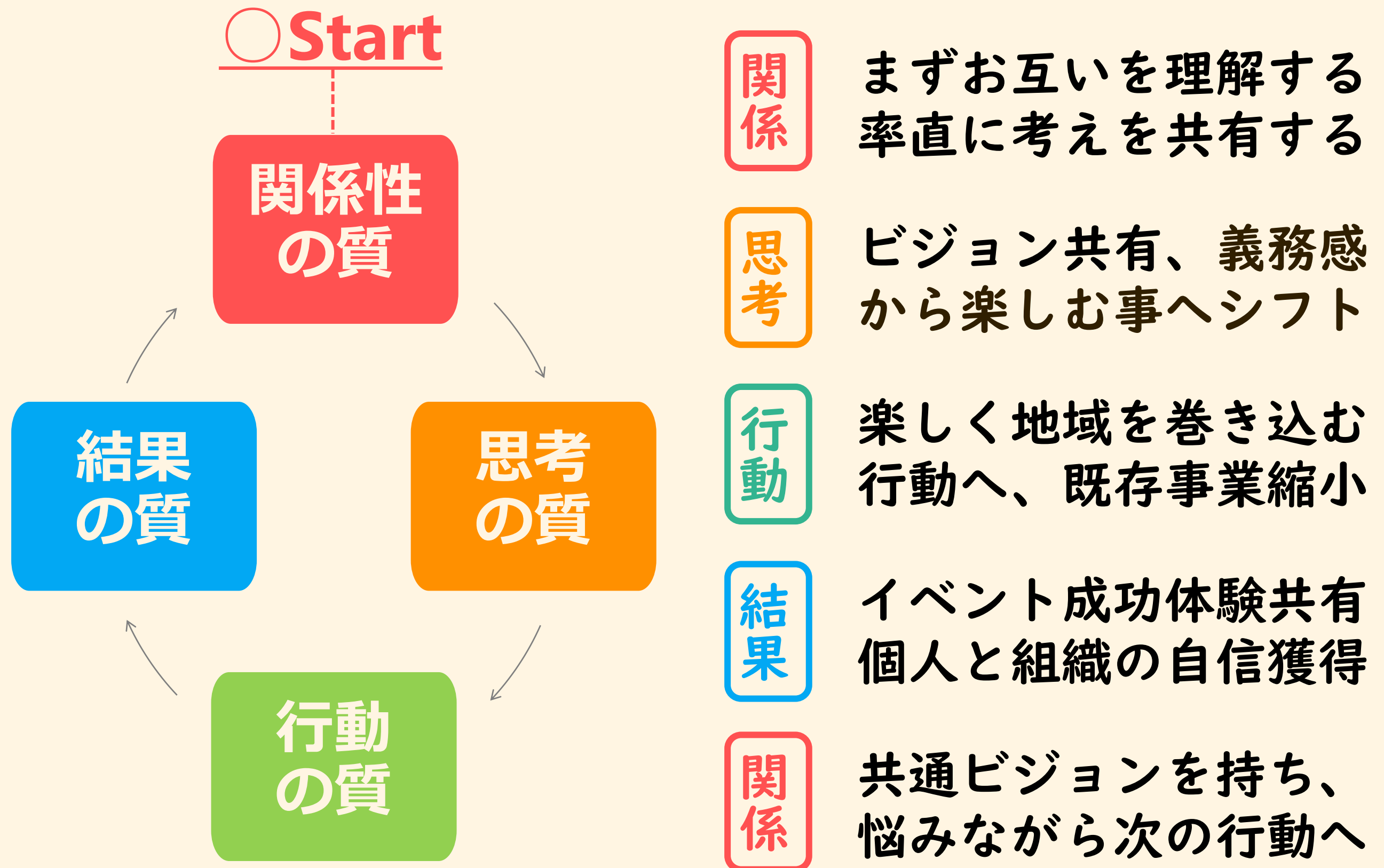
**思考
の質**

**行動
の質**

成功の循環 - Good Cycle



成功の循環 - Good Cycle – ある団体の事例



Good Cycle をつくるために

行動/結果の質
向上に向けて

プロジェクト

の成果拡大を図る

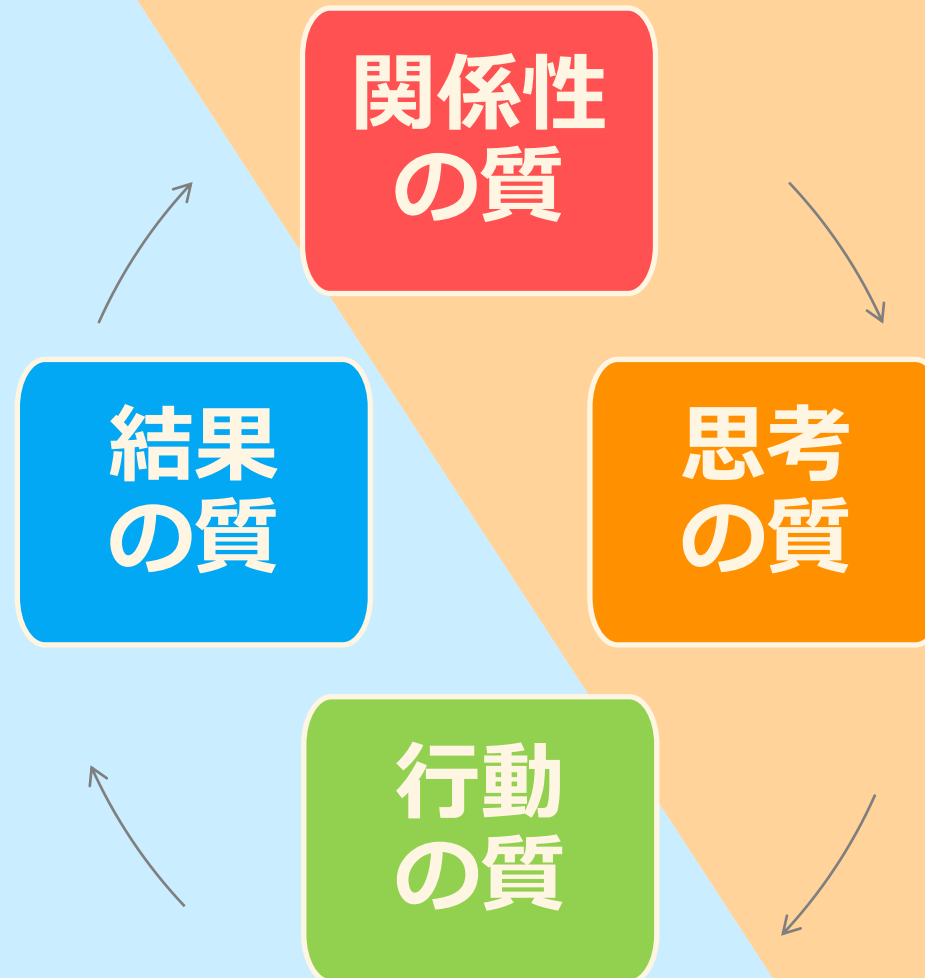
- 戦略的プロジェクト設計
- 多様な財源と資源を組み合わせる
- オープンな情報発信から応援の輪を広げる
- 多様な関わりしろを作る

関係性/思考の質
向上に向けて

人とチーム

の成長を支える

- 理念とビジョンを表現
- 多様な挑戦を育む土壌・文化を作る
- とともに楽しむ場と関係
- 組織体制と役割分担の見直しを続ける



持続性ある仕組みづくり + チームをつくる + 想いとビジョンを明確化

Good Cycle をつくるために

行動/結果の質
向上に向けて

関係性/思考の質
向上に向けて

人とチームの問題をしっかりと見つめ

本質に立ち返ることを恐れない

- 戦略的プロジェクト設計

- 多様な財源と資源を組み

- オープンな情報発信から
応援の輪を広げる

- 多様な取り組みを作る

結果
の質

思考
の質

- 理念とビジョンを表現

- 多様な挑戦を育む土壌・
文化を作る

- とともに楽しむ場と関係

- 組織体制と役割分担の
見直しを続ける

そのうえでプロジェクトの成果拡大を図り

ビジョンとチーム、持続性を確立する

持続性ある仕組みづくり + チームをつくる + 想いとビジョンを明確化

サポーターとしての考え方と スタンス

1

対話から心理的安全性を築く

2

「伴走者」と「専門家」の役割を担う

3

複眼的に「人」と「コト」をとらえる

4

一方後ろからリードする

5

計画性と柔軟性をあわせもつ

6

取組の置かれた段階を見極める

1

対話から心理的安全性を築く

2

「伴走者」と「専門家」の役割を担う

3

複眼的に「人」と「コト」をとらえる

4

一方後ろからリードする

5

計画性と柔軟性をあわせもつ

6

取組の置かれた段階を見極める

「議論」と「対話」

議論 discussion

結論を出す

良し悪しを付ける

それぞれの立場から主張する

論理的に話し合う

愚痴を聞いたら
解決策をすぐに出したくなる



対話 dialogue

探求する

判断を保留する（受け止める）

互いを尊重し違いを認め合う

共感的に語り合う

今日あった嫌なことを
話して共感してほしい

「議論」と「対話」の使い分け

- 対話 : dialogue から始める



- 安心して話せる場 – 心理的安全性 – をつくる



- 議論 : discussion で考えをまとめる

「心理的安全性」

Googleが行ったチームのパフォーマンスを左右する
要因の調査によると...

- チームメンバーの個人能力
- チームメンバーの社交性
- チームの規模
- チームの持続期間
- ボトムアップ型組織か否か

どれも大きな
影響を持たない

「心理的安全性」

最も重要な要素

||

心理的安全性

||

**“ 無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる
可能性のある行動をしてもこのチームなら大丈夫 ”**
と信じられるかどうか

「心理的安全性」の影響

心理的安全性が低い

- わからないと言えない
- 失敗やミスを隠しがち
- 自発的な発言を控える
- 新しい発想を口にしにくい
- おかしいと思っても、反応を気にして言えない

心理的安全性が高い

- お互いに気軽に質問・相談しあえる
- ミスを素早く共有し大きなトラブルを回避する
- 主体的に発言できる
- 新しい挑戦がしやすい
- 建設的に改善に向けた議論ができる

「心理的安全性」を高める「対話」のルール例

- ❖ お互いを認めあい、受け止める
- ❖ じっくり聴く、しっかり訊く
- ❖ できるだけかざらずに、ありのままを話す
- ❖ よりよい場にするために、ともに取り組む
- ❖ この場で出た話を許可なく外に持ち出さない

1 対話から心理的安全性を築く

2 「伴走者」と「専門家」の役割を担う

3 複眼的に「人」と「コト」をとらえる

4 一方後ろからリードする

5 計画性と柔軟性をあわせもつ

6 取組の置かれた段階を見極める

「伴走者」と「専門家」



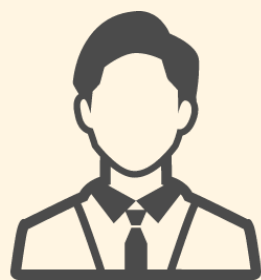
- こんな課題に取り組みたい
- …でも、こんなことも悩みやアイデアとして持っている
- なかなか相談できる人がいないけど、どうすれば…？

地域づくり団体



伴走者

- 想いや考えを**受け止め、壁打ち役となる**
- 団体にとって**必要な取組を対話を通じて見極める**
- 取組に必要な支援体制づくりを**コーディネート**する
- 取組のプロセスへ**一貫して伴走する**



専門家

- 伴走者とともに、団体の置かれた文脈を共有して**専門性を活かしたサポートを提供する**
(IT、建築設計、資金調達、組織開発、ファシリテーション...etc.)

1 対話から心理的安全性を築く

2 「伴走者」と「専門家」の役割を担う

3 複眼的に「人」と「コト」ととらえる

4 一方後ろからリードする

5 計画性と柔軟性をあわせもつ

6 取組の置かれた段階を見極める



地域づくり団体
のリーダー

社会的課題の解決に取り組む志をもった個人

地域づくり団体の経営者

家族との暮らし（や別の仕事）を営む生活者



地域づくり団体
のリーダー

役割としてのその人ではなく ありのままの全体と向き合う

社会的課題の解決に取り組む志をもった個人

家族との暮らし（や別の仕事）を営む生活者

人を動かす 3 タイプの動機

- 1 Society** 社会的課題を解決したい
- 2 Economy** 豊かに安定した生活がしたい
- 3 Life** 楽しく自分らしく暮らしたい

1 **Society** を大切にする人

“地域に活力を取り戻すために行動したい”

2 **Economy** を大切にする人

“お金になりそうだからやってみたい”

3 **Life** を大切にする人

“楽しそうだからやってみたい”

“かっこよさそうだから参加してみたい”

1 Society しかない

堅苦しい
自己犠牲的

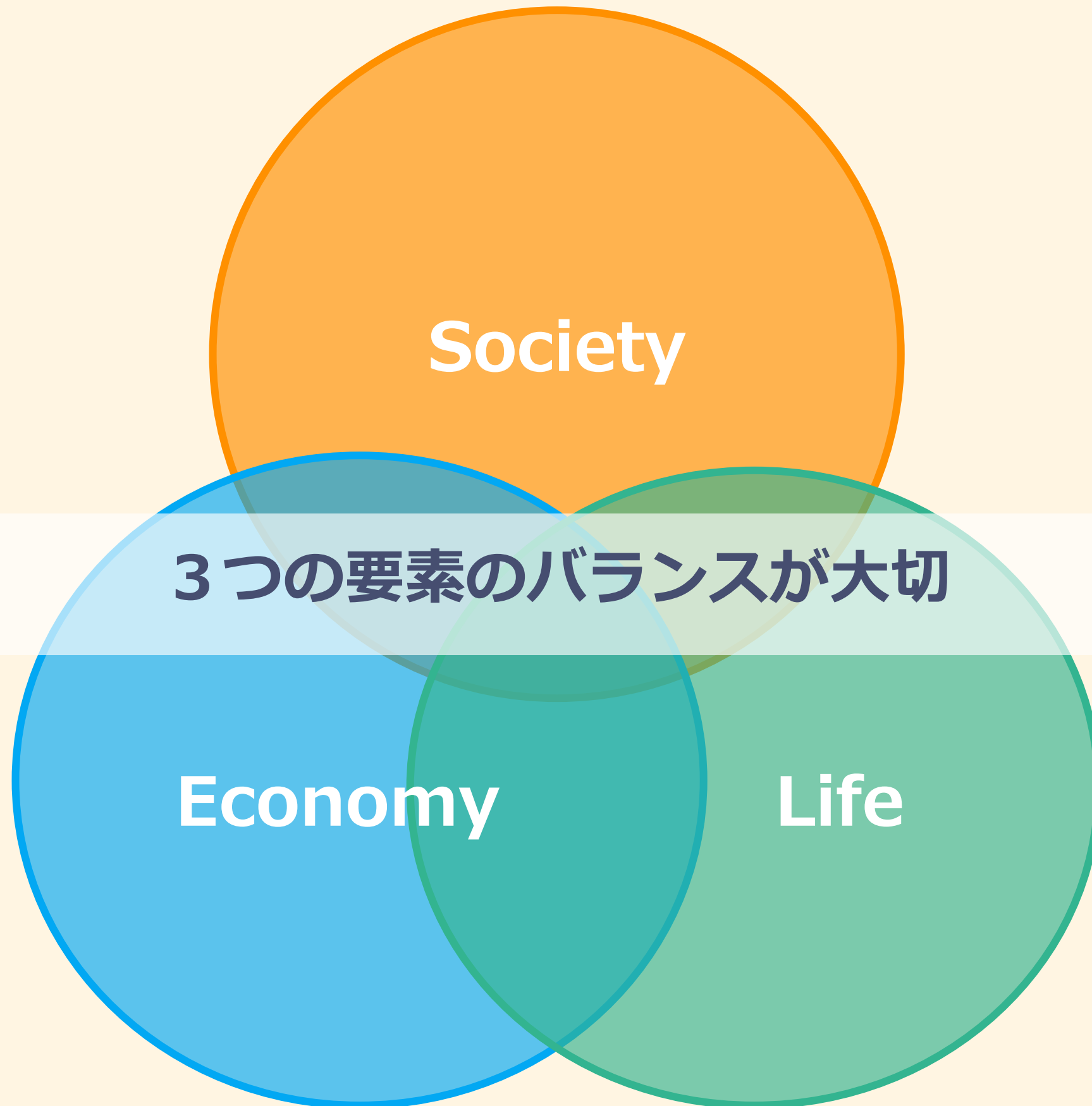
2 Economy しかない

冷たそう
共感しにくい

3 Life しかない

意味なさそう
自己満足？

どれかに偏ると共感と連携が広がりにくい



1 対話から心理的安全性を築く

2 「伴走者」と「専門家」の役割を担う

3 複眼的に「人」と「コト」をとらえる

4 一方後ろからリードする

5 計画性と柔軟性をあわせもつ

6 取組の置かれた段階を見極める

“Leading from Behind”

**答えはあくまで相手の中にある
(こちらが押し付けても意味はない)**

**ともに悩み考えながらも
自ら前に進み続ける力を高めることに重きを置く**

1 対話から心理的安全性を築く

2 「伴走者」と「専門家」の役割を担う

3 複眼的に「人」と「コト」をとらえる

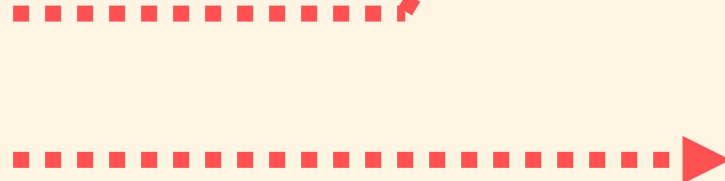
4 一方後ろからリードする

5 計画性と柔軟性をあわせもつ

6 取組の置かれた段階を見極める



地域づくり団体



試行するなかで
辞める選択をする

新たなチャンスを見出して
ゴールを設定しなおす



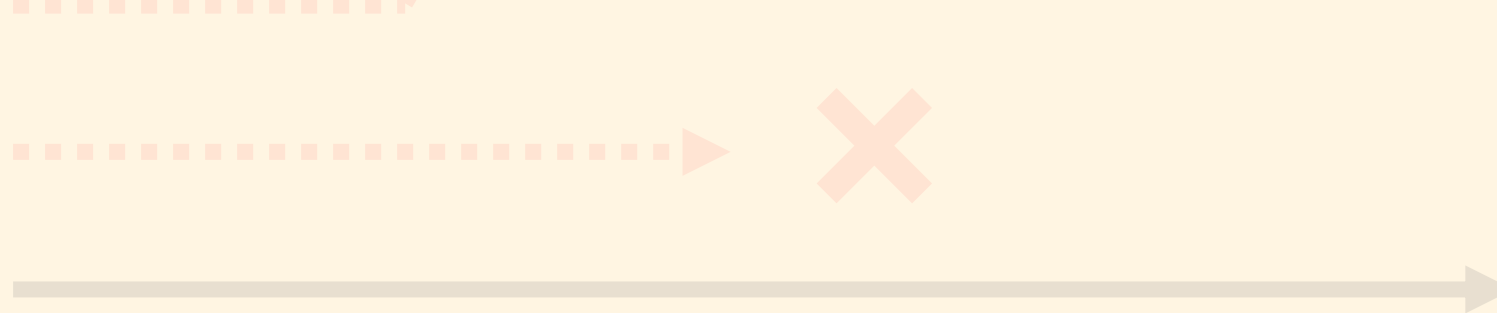
当初のゴール

新たなチャンスを見出して
ゴールを設定しなおす

変化を前向きにとらえる それが納得できる進み方ならむしろ望ましい



地域づくり団体

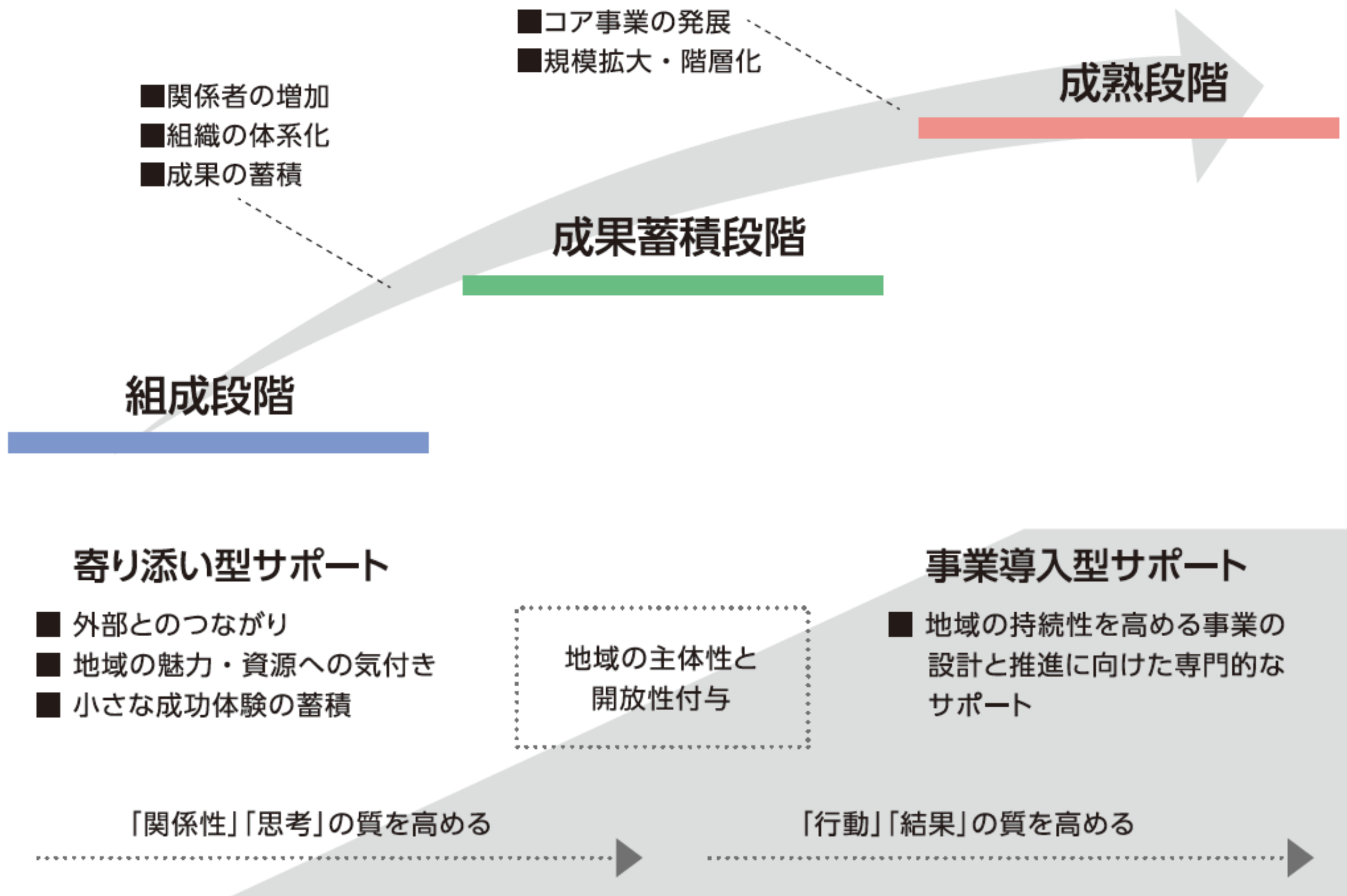


試行するなかで
辞める選択をする

当初のゴール

- 1 対話から心理的安全性を築く
- 2 「伴走者」と「専門家」の役割を担う
- 3 複眼的に「人」と「コト」をとらえる
- 4 一方後ろからリードする
- 5 計画性と柔軟性をあわせもつ
- 6 取組の置かれた段階を見極める**

取組段階に応じたサポートのスタイルの変化



改めて振り返ると...

Good Cycle をつくるために

行動/結果の質
向上に向けて

プロジェクト

の成果拡大を図る

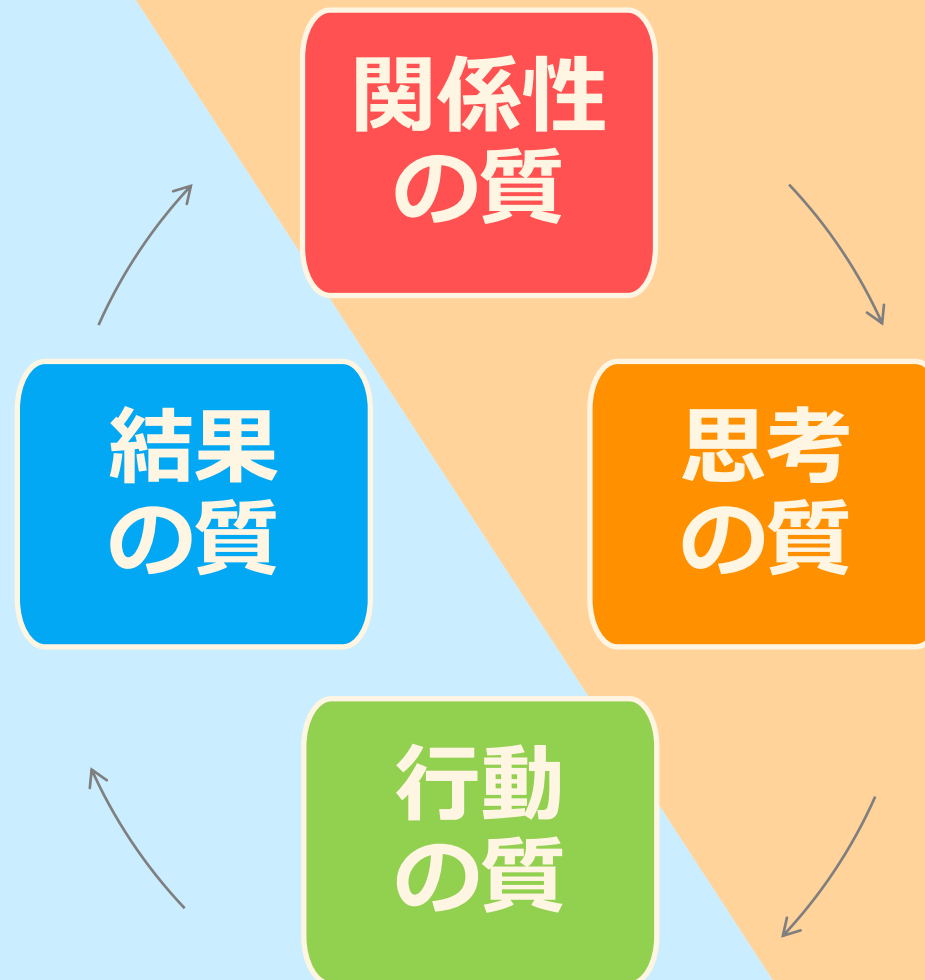
- 戦略的プロジェクト設計
- 多様な財源と資源を組み合わせる
- オープンな情報発信から応援の輪を広げる
- 多様な関わりしろを作る

関係性/思考の質
向上に向けて

人とチーム

の成長を支える

- 理念とビジョンを表現
- 多様な挑戦を育む土壌・文化を作る
- とともに楽しむ場と関係
- 組織体制と役割分担の見直しを続ける



持続性ある仕組みづくり + チームをつくる + 想いとビジョンを明確化

1

対話から心理的安全性を築く

2

「伴走者」と「専門家」の役割を担う

3

複眼的に「人」と「コト」をとらえる

4

一方後ろからリードする

5

計画性と柔軟性をあわせもつ

6

取組の置かれた段階を見極める

ハズオン支援の 持つ意義・活かし方

ハンズオン支援の難しさ

- 取組主体と伴走者のパートナーシップの価値は、支援対象団体のみなさんには感じてもらうことができる（のかなと思う）
- ただし、オーダーメイドゆえ、支援のボリュームを大きくするのは難しい
- 「人とチーム」への眼差しと「柔軟性」を持った支援は大切だがその価値がなかなか伝わりにくい

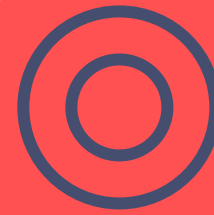
ハンズオン支援を活かすには

- 数は少なくてもいいので実践し、行政職員にも伴走者として主体的に関わっていただく
- 表面的な関わりだけではわからない悩み、迷いながら前に進むプロセスを共有することで支える側も学び、成長する機会とする
- そこで得た経験を、行政としての支援の組立て方、行政としての地域の主体との関わり方へと反映する（支援する側・される側の二分構造から共創関係へ）
- 地域づくりの現場に限らず、事業支援の場面においてもハンズオン支援の考え方は活かすことができる

ハンズオン支援を活かすには



ビジネスでは



地域づくりでも
ビジネスでも

目的

利益を生み出すこと
(立ち返るのはここ)

自分たちで決める
(お金だけじゃない)

出発点

儲かるから始める

誰かの思いから始まる

必要性

やらなきゃいけない
(仕事として)

やらなくてもいい
(義務じゃない)

チーム

同僚と一緒にやる
(仕事として)

いろんな仲間を集めてやる
(でもみんな忙しく、継続も大変)

成果

わかりやすい
(数字として見える)

わかりにくい
(見えにくく、時間もかかる)